

The background of the entire page is a decorative pattern of horizontal, wavy bands in various shades of teal and light blue, creating a textured, water-like effect.

CRM-Manifesto 2021

Georg Blum

Bildrechte

1. Bild 1: The Silo Mentality, lizenziertes Bild von Tom Fishburne
2. Bild 3: Maßanzug – lizenziert von Fotolia/Adobe Stock
3. Bild 2 sowie Bilder 4 bis 12: alle Rechte bei 1A Relations GmbH

Kapitel 1 Es ist Zeit für einen Paradigmenwechsel	3
Kapitel 2 Der User beschäftigt sich mehr mit Tools als mit dem Kunden	6
Kapitel 3 Warum ist Schulung und Training so wichtig?	8
Kapitel 4 Die Führungsaufgabe - Schaffen Sie Freiräume!	9
Kapitel 5 - Zwischenfazit Das Bisherige auf einen Nenner gebracht.	11
Kapitel 6 Die Lösung ist eine auf Ziel- und Kunden-gruppen ausgerichtete Organisationsform!	11
Kapitel 7: Was braucht erfolgreiches CRM noch?	19
Kapitel 8 - Fazit/Empfehlung Wann ist CRM am erfolgreichsten?	25
9. Epilog	29
10. Sonstiges, Anmerkung, Rechteinweise, Kontaktdaten	30

Kapitel 1

Es ist Zeit für einen Paradigmenwechsel

Der gedankliche Ausgangspunkt für mich war die [MarTech Conference](#)¹ im Oktober 2017. Damals publizierte [Scott Brinker](#)² sein [MarTech Manifesto](#)³.

In den letzten vier Jahren dachte ich sehr oft an Scotts Impulse aus seinem MarTech Manifesto. Viele seiner Gedanken waren perfekt. Nur eine Sache schien damals noch nicht reif. Daher: Danke Scott für den Impuls.

Mit diesem, meinem CRM-Manifesto kondensiere ich 30 Jahre Erfahrungen und Gedanken in einem kleinen Booklet.

Zum Start eine Abgrenzung bzw. Definition: Immer dann, wenn Scott von *MarTech* bzw. *Marketing* spricht, sollten Sie bitte diese beiden Begriffe als ganzheitliche Klammer für „Marketing, Vertrieb, Service, ... - eben strategisches Customer Relationship Management (CRM)“ bzw. CRM-Technologie betrachten.

Warum braucht es dieses Manifest?

Warum ist die Zeit reif für einen Paradigmenwechsel?

Dieses Dokument steht unter der Kern-These:

Kundenorientierung bedarf einer neuen, an Zielgruppen ausgerichteten Organisation!

Ich beklage (wie auch mittlerweile Kollegen und auch viele Mitarbeiter in Unternehmen) im Grunde eines:

These 1: Eine funktionsorientierte Organisation ist der größte Bremshebel bei der Kundenorientierung.

Fast immer haben die einzelnen Funktions- und Fachbereiche - so genannte Silos - unterschiedliche, teils sogar konkurrierende Ziele. Erschwerend hinzu kommen neue Hype-Positionen wie Chief Digital Officers (CDO) bzw. Chief Customer Officers (CCO).

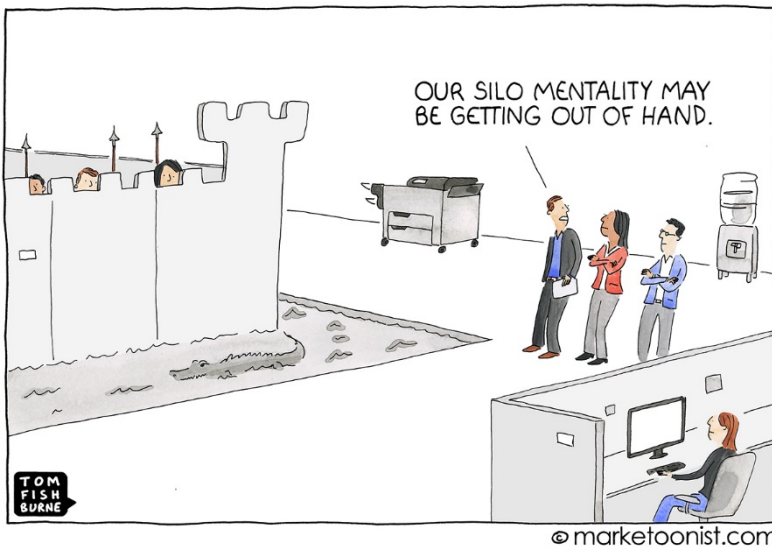


Bild 1: The Silo Mentality, lizenziertes Bild von Tom Fishburne

Was ist eine von mehreren, schwerwiegenden Folgen dieser Silo-Denke? Ein Software-Chaos im Unternehmen!

Das unerfreuliche Ergebnis dieser Hahnenkämpfe um die Hoheit über Technik und Innovation zeigen zwei Studien: Von [Blissfully](#)⁴ und von [Airtable](#)⁵ (für Details die Links klicken).

Die Studie von Blissfully zeigt, dass selbst in kleinen Unternehmen unglaublich viele SaaS-Tools im Einsatz sind.

Fazit: Diese für den CIO unüberschaubare Menge birgt mindestens zwei Risiken: 1. ein Kostenrisiko, 2. unter DSGVO-Gesichtspunkten ein Falsch-Auskunfts-Risiko.

Die Studie von Airtable beweist: Je mehr Tools in einem Unternehmen im Einsatz sind, desto höher ist der manuelle Aufwand, diese Tools zu betreiben, z. B. weil es keine Schnittstellen gibt. **Fazit:** Die Effektivität der Mitarbeiter geht flöten. Die Lust, ein Tool 100 % auszureizen, geht verloren.

Statt vieler, einzelner Insellösungen...

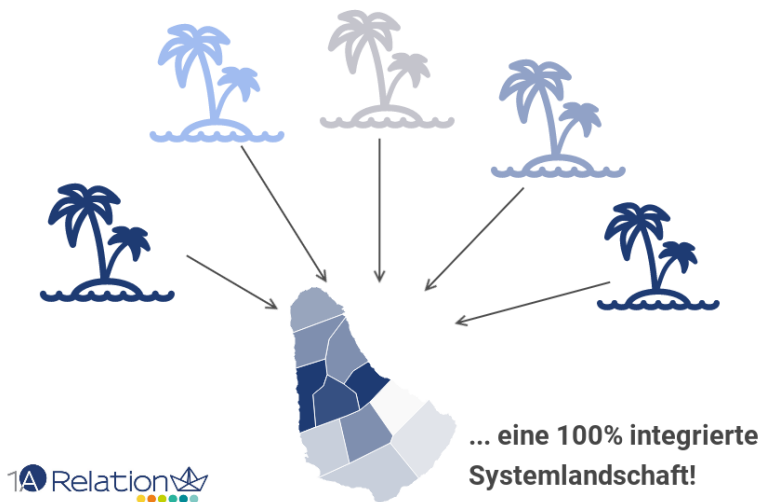


Bild 2: Insellösungen, 1A Relations GmbH

Was will der Interessent bzw. Kunde?

Tools und Silo hin oder her - den Interessenten bzw.

Kunden ist es doch egal, wer wie viel Beitrag an „seiner“ CX geleistet hat. Hauptsache es funktioniert, alles wie versprochen bzw. wie gewünscht.

Der beinahe fetischartige Drang zur Digitalisierung ohne ein klares Ziel, vor allem ohne Kunden-Nutzen, ist Mist. Das Motto: „Ein Tool löst ein Problem, viele Tools lösen viele Probleme“ ist kontraproduktiv!

These 2: Die Digitalisierung muss Untertan des Kundennutzens sein.

Ergo:

These 3: CRM ist somit nicht Teil der digitalen Transformation, sondern die digitale Transformation ist ein wichtiger Teil von CRM!

Kapitel 2

Der User beschäftigt sich mehr mit Tools als mit dem Kunden

Software-Tools sind leider oft mehr eine Belastung als Erleichterung. Dazu kommt: Sie werden nicht oder nur unzureichend ausgenutzt.

These 4: Die allermeisten Software-Investitionen erreichen keinen ROI!

Und es liegt meist nicht an der Software!

Zwei Studien aus der jüngsten Vergangenheit zeigen das beispielhaft auf.

Eine [Oracle-Studie von 2021⁶](#) fand heraus: 66 % der Inside Sales Mitarbeiter würden lieber ihr Bad putzen, als ihre CRM-Software zu pflegen.

Die Studie der [Muuuh-Group⁷](#) aus dem Jahr 2020 zeigte auf, dass „über 70 % der User“ mit ihrer Software unzufrieden sind.

Ich habe mal gesammelt: Es gibt [locker 20 Gründe \(hier nachzulesen\)⁸](#), warum User unzufrieden sind und warum eine Software-Investition nicht zum gewünschten ROI führt.

These 5: Es gilt der Grundsatz, dass sich eine Software an das Unternehmen anpassen muss und nicht das Unternehmen an die Software!



Bild 3: Maßanzug – lizenziert von Fotolia/Adobe Stock

Es liegt also definitiv nicht an der Software. Woran liegt es dann?

Kapitel 3

Warum ist Schulung und Training so wichtig?

Eine neue Software ist wie ein neuartiges Werkzeug oder Musikinstrument. Der Einsatz bzw. die Nutzung muss von Grund auf erlernt und durch kontinuierliches Üben bzw. laufende Trainings perfektioniert werden.

Leider investiert die Geschäftsführung nicht in diese Trainings-Möglichkeiten. Sie schöpft damit den Gestaltungsspielraum der neuen Software leider nicht aus.

Nach den üblichen 2-3 Tagen „Train the Trainer“-Schulung und ein paar Tagen Anwender-Schulung sollen a) eine komplett neue Software und b) teilweise unklare oder veränderte Prozesse rund laufen. Das kann nicht funktionieren.

Zumal sehr oft folgende Situation vorherrscht: Das Team, arbeitet sowieso schon bei 100 %-Auslastung „im roten Bereich“. Und jetzt kommt noch eine neue Software dazu. Diese verlangt mehr Aufmerksamkeit, verlangsamt erst einmal die Prozesse, es gibt Unsicherheiten, Nachfragen, noch nicht ausgemerzte Kinderkrankheiten. Allesamt Gründe, warum die Mitarbeiter keine Lust haben, das neue Tool einzusetzen. Wie schafft es jetzt eine gute Führungskraft hier Raum und Spaß zu generieren?

These 6: Nach Einführung einer neuen Software wird entweder nicht, zu wenig oder mit den alten Methoden trainiert.

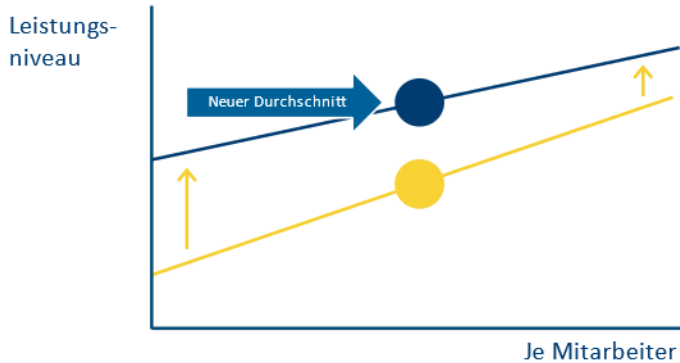


Bild 4: Leistungsniveau-Verbesserung, 1A Relations GmbH

Darüber hinaus braucht es sowohl neue, individuelle Fähigkeiten als auch eine neue Art der Zusammenarbeit

Es braucht also neue Ziele, neue Werkzeuge (neue Software) und neue Trainings- und Führungsmethoden.

Kommen wir zu einer Führungsaufgabe schlechthin:

Kapitel 4

Die Führungsaufgabe - Schaffen Sie Freiräume!

Vor der Schulung und dem Training braucht es immer eine Entlastung von Aufgaben.

Nicht einfach noch eine Aufgabe draufsatteln. Die wichtigen Mitarbeiter sind doch schon lange am Limit.

Was bedeutet „Ballast abwerfen“ konkret?

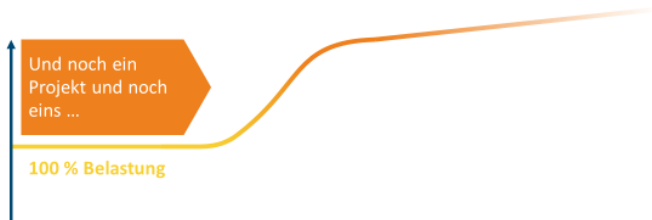


Bild 5: Bilder-Serie „Ballast abwerfen“, 1A Relations GmbH

Vor der Einführung einer neuen Software sollten Mitarbeiter um ca. 20 bis 30 % ihrer Arbeitslast befreit werden.

Was bedeutet „Ballast abwerfen“ konkret?

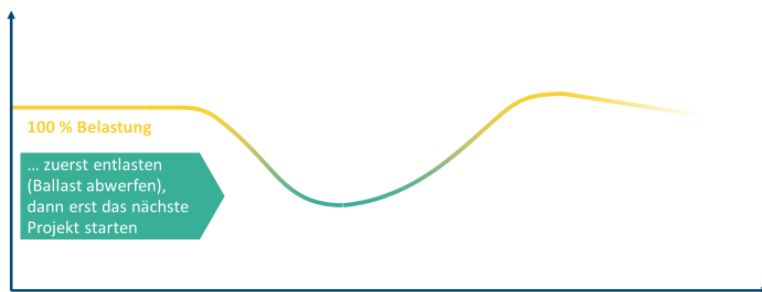


Bild 6: Bilder-Serie „Ballast abwerfen“, 1A Relations GmbH

Es braucht diesen Freiraum. Nur so führt der anfängliche Mehraufwand, das neue Tool zu lernen und zu trainieren, zu einem erfolgreichen Einsatz des neuen Tools. Außerdem sollten die Schulung und das Training natürlich am Prozess bzw. der Wertschöpfungskette entlang, ohne Silo-Blockade, stattfinden.

Das Ergebnis: Mehr Effektivität und mehr Toolausnutzung.

Kapitel 5 - Zwischenfazit

Das Bisherige auf einen Nenner gebracht.

- Die Silo-Denke innerhalb einer funktionsorientierten Organisation bremst die Kundenorientierung aus.
- Es gibt viel zu viele Tools, diese sind zu wenig integriert und die Möglichkeiten der Tools werden nicht ausgereizt.
- Es fehlt dazu an Entlastung der Mitarbeiter sowie an Schulung und Training.

These 7: Funktional aufgestellte Organisationsformen können nie zu 100 % kundenorientiert sein!

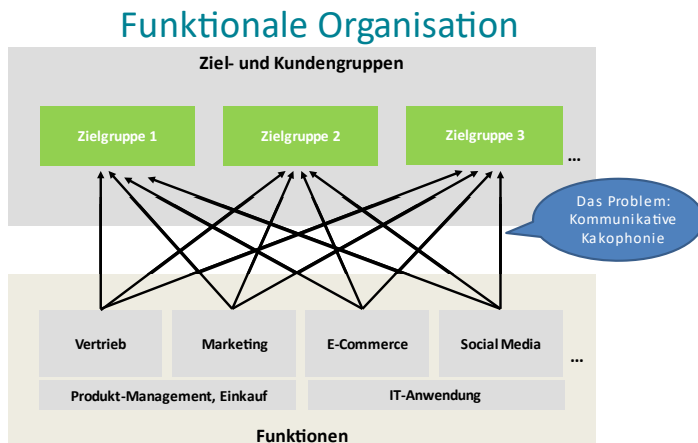
Das Dumme ist nur: Wahrscheinlich sind über 90 % der Unternehmen nach Funktionen oder in einer sich gegenseitig paralyisierenden Matrix-Organisation aufgestellt.

Kapitel 6

Die Lösung ist eine auf Ziel- und Kundengruppen ausgerichtete Organisationsform!

Wie sieht jetzt eine ziel- und kundenorientierte Organisationsform aus?

Zuerst noch ein kurzer Blick auf den Status Quo. Wie sieht eine funktionale Organisation meistens aus?



15.05.2021

1A Relations
●●●●●

55

Bild 7: funktionsorientierte Organisation, 1A Relations GmbH

Da keine der Funktionen entsprechende Ziel- und/oder Kundengruppen-orientierte Ziele hat, kommt diese „kommunikative Kakophonie“ zustande. Jeder Bereich will möglichst verkaufen. Der Kunde bekommt viele, meist nicht aufeinander abgestimmte Botschaften: Die Customer Experience (CX) ist nicht für ihn persönlich bzw. individuell abgestimmt. Sondern Sie ist das Ergebnis isolierter Denkmuster, Kampagnen und Maßnahmen.

Das bedeutet: Neben neuer Software, neuen Prozessen, Schulung sowie Training braucht es neue,

kundenorientierte Ziele. Und, es braucht neue Leadership Management Methoden inklusive einer entsprechenden Kultur bzw. Vision.

Doch erst durch die neue Organisationsform bekommt das neue Konstrukt einen Rahmen und besseren Halt.

Wie sollte eine Kundenmanagement-Organisation nach modernem Muster aussehen?

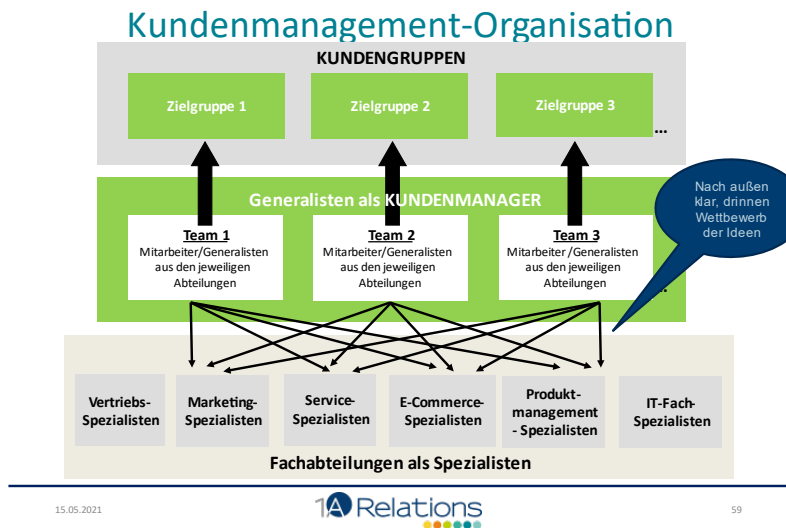


Bild 8: Organisation nach Ziel- und Kundengruppen, 1A Relations GmbH

„Wer bestehendes Denken ändern will, muss bestehende Strukturen zerstören.“ Rupert Lay (Jesuitenpater und Management-Berater) 1988 im „Manager Magazin“

Was bedeutet das nun konkret bzw. im Einzelnen?

Erstens: Die Kundengruppen sollten klar voneinander abgegrenzt sein. Ein ständiger Wechsel zwischen den Gruppen ist nicht sinnvoll. Grundsätzlich sollte ein Kunde mindestens ca. 6 Monate in der Gruppe bleiben. Wenn dies nicht möglich erscheint, sollte das Segmentierungsmodell nachjustiert werden.

Zweitens: In der Regel werden Kunden den Gruppen nach klar definierten Kriterien zugeordnet. Kriterien wie RFMR, Deckungsbeitrag, Branchenzugehörigkeit, Sortimentsausschöpfung, Lead bzw. potenzieller Neukunde oder frisch entstandener Neukunde können je nach Ziel, Gewichtung und Bewertungsmodell eine Rolle spielen. Präferenzen des Kommunikationskanals spielen keine Rolle.

Drittens: Direkt am Kunden arbeiten die Generalisten, die funktions- und disziplinübergreifend aus Sicht der jeweiligen Ziel- und Kundengruppen denken und handeln. Die Spezialisten (Fachabteilungen) arbeiten den Generalisten zu.

Wie definiert man beispielhaft Ziel- und Kundengruppen für eine Kundenmanagement-Organisation?

Die naheliegende Kundengruppe: Key-Accounts.

Ich beginne mit der Zielgruppe Key-Account. Diese Betreuungsform entspricht exakt der Idee des Ziel- und Kundenmanagements. Im Prinzip ist an dieser Stelle schon alles erklärt. Die Key-Accounts werden aufgrund

schon realisierter oder realisierbarer Umsätze separat gehalten. Sie erhalten eine ganz spezielle Betreuung von einem ganz speziellen Team.

*Das ist definitiv keine B2B-typische Spezialität. Bei Yves Rocher wurden diese Top-Kund*innen jedoch beispielsweise von einem eigenen Team betreut.*

Gehen wir nun auf die andere Seite des Kunden-Spektrums.

Potenzielle und frisch entstandene Neukunden:

Warum ist dies Gruppe besonders interessant? Sehr oft stehen diese Kunden im internen Spannungsfeld. Ein Team ist für die Gewinnung zuständig, hat das Ziel, so viel wie möglich an Neukunden zu gewinnen.

Leider ist meist das wichtige Kriterium „Qualität des Neukunden“ nicht in deren Zielen enthalten. Aber genau da beißt sich die Katze in den Schwanz.

Das andere Team hat diametral entgegengesetzte Ziele: Sie sollen nun diese neugewonnenen Kunden vom Einmalkäufer zum Stammkunden entwickeln, was aber aufgrund des Zielkonflikts praktisch nicht möglich ist.

Dieses Dilemma vermeidet man, in dem man dem Team „Neukundengewinnung“ die Betreuung und Entwicklung der frisch gewonnenen Kunden gleich als Aufgabe mitgibt. Und zwar für z. B. bis zu 6 Monaten nach der 1. Bestellung.

Der Vorteil: Die Ziele definieren sich nicht auf Masse, „die Zahl der Neukunden“. Das neue Ziel ist eine Kombination aus Menge mit entsprechender Qualität. Das Team steuert und optimiert natürlich ab sofort ganz anders.

Damit ist dann das Ergebnis der neugewonnenen Kunden ein ganz anderes: Gute bis sehr gute Qualität. Kein Streit über die fehlende Qualität. Die neuen Kunden haben ein hohes Potenzial, gute Kunden zu werden.

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, Kundengruppen zu definieren. Z. B.

Fokus Wunschkunden: *Wunschkunden sind Kunden, die man gerne in Zukunft gewinnen möchte. Zum einen, weil man glaubt, diese sind wichtig oder sie sind den derzeit besten Kunden sehr ähnlich.*

Da diese über einen längeren Zeitraum erst an das Unternehmen herangeführt werden müssen. Das ist quasi Lobby-Arbeit. Dies hat nichts mit der normalen Vertriebs- und Kommunikationsarbeit zu tun. Das sind oft auch speziell dafür ausgesuchte Menschen. Und genau dieses Argument „das sind speziell dafür ausgesuchte Menschen“ ist das Erfolgskriterium.

Branchenfokus: *Ein Kunde von uns möchte sich in der Baubranche mehr mit Bauplanern und Architekten auseinandersetzen. Dafür braucht er eigens dafür ausgebildete Ansprechpartner.*

Größenfokus: Ein anderer Kunde möchte seine Software an KMUs verkaufen. Das können nicht diejenigen machen, die Konzernen große ERP-Lösungen verkaufen.

Fokus Up-Selling: Ein weiterer Kunde will Unternehmen, die noch nicht viel gekauft haben, zu Top-Kunden entwickeln. Dafür haben wir ein eigenes Team definiert und ausgebildet. Es wurden externe Kriterien (wie viele Mitarbeiter, wie viele Niederlassungen, welche Branche, bestimmte Schlagworte auf der Webseite) zu den Bestellinformationen hinzugespielt. Das Team kann nun sehr gut beurteilen, wie es den Kunden anspricht. Das Besondere ist, dass viel Zeit in die Gesprächsvorbereitung gesteckt wird. Diese Zeit hatten die Mitarbeiter vorher nicht, weil es um das „Verkaufen, verkaufen, verkaufen“ ging. Jetzt geht es hingegen um das Entwickeln. Da sind andere Fähigkeiten (darauf gehe ich im nächsten Kapitel ein) sowie andere Vorgaben gefordert. Die Mitarbeiter müssen das komplette Sortiment kennen, als auch beraten und verkaufen können.

Fokus Soziodemografie: In einem Verlag haben wir die zwei Zielgruppen „Jugendliche und junge Erwachsene“ als auch die „Senioren“ (die viel Yellow-Press-Zeitschriften gekauft haben) von je einem Team mit ähnlichem Alter und Mindset betreuen lassen. So konnten sich beide Teams mit ihrer Zielgruppe auf Augenhöhe unterhalten.

Fokus Augenhöhe: Senden Sie mal einen BWL-Studenten zu einem Architekten oder zu einem Boden- und Fliesenleger... Ist eine bestimmte Anwendungstechnik inkl. laufender

Betreuung beim Kunden wichtig, dann setzt sich das Team aus Vertriebs- als auch Service-Technikern zusammen.

Fokus Entscheidungsprozess: *Je nach Buying-Center-Zusammensetzung können besondere Fähigkeiten innerhalb des Kundenmanagement-Teams notwendig sein.*

Kosten-Fokus: *Zu bestimmten Kunden lohnt es sich aus Kostengründen nicht, den Außendienst hinzusenden. Also wird diese Gruppe von einem speziellen Inside-Sales-Team betreut.*

Auch macht es Sinn, wenn das Team vom Innendienst mit der Disposition in einem Raum sitzt. Zumindest die Mitarbeiter aus Innendienst und Disposition für eine spezielle Zielgruppe sollten zusammen in einem Raum sitzen. Das vermeidet Silo-Denke und erleichtert die Zusammenarbeit.

Zwischenfazit: *„Nicht allen alles!“*

Es gibt unglaublich viele Argumente, die Kunden nach verschiedenen Kriterien einzuteilen (zu segmentieren) und in sehr unterschiedlicher Weise zu betreuen. Denn eines ist sicher ...

These 8: Mit einer Organisation nach Ziel- und Kundengruppen findet die Personalisierung und Individualisierung von Angeboten, Produkten und Services automatisch statt!

Kapitel 7:

Was braucht erfolgreiches CRM noch?

These 9: Ziel- und Kundengruppen-Management erfordert eine andere Service- und Sortimentspolitik (Category-Management)!

Die Einkaufs-, Sortiments- und Service-Politik ist schon ein eigener Paradigmenwechsel. Daher sei These 9 hier nur der Vollständigkeit erwähnt. Im nächsten Update wird dieses Thema sehr ausführlich behandelt.

These 10: Erfolgreiches CRM bzw. 100 %ige Kundenorientierung bedarf neuer Fähigkeiten und Kompetenzen!

Neue Rollen, Aufgaben und „Positionen“ verteilt über das ganze Unternehmen geben der Kundenorientierung ein ganz anderes, notwendiges Gewicht.

Dafür braucht es z. B. zwei neue Mitarbeitertypen und eine interne Querverbindung:

- Die Zielgruppen- und Kundenmanager als Kontaktstelle zu den Interessente/Kunden
- Den CRM-Tech-Spezialisten oder MarTech- (früher Database-Marketing-) Spezialisten

- Die Querverbindung: Die interne Koordination. **Die Koordination übernimmt eine wichtige Aufgabe und daher eine eigene Abteilung**

Die Zielgruppen- und Kundenmanager

Noch ein Zitat von Scott Brinker: „In the grand view, everyone who affects a customer’s experience is — in some proportion — a marketer, a technologist, and a manager.“ (Chiefmartech.com)

In meinem Sprachduktus lautet das dann z. B. so: Statt Vertriebs-, Service-, Produkt- und Marketing-Manager gibt es die Kundenmanager oder ein Kundenmanagement-Team (A Customer Manager or a Customer Management Team). Es braucht somit neue Berufsfelder, z. B. den Zielgruppen-Manager.

Zielgruppen-Manager sind mit Fähigkeiten eines Channel Managers, Themen Managers, Produkt Managers sowie Marketing- oder Vertriebsmitarbeiters bzw. Service-Managers ausgestattet. Sie steuern alle Aktivitäten im Unternehmen, die einem Value to the Customer bzw. einem Customer Value dienen. Diese Personen sind dafür verantwortlich, dass deren Ziel- und Kundengruppen maximal zufrieden sind und deren Potenzial maximal ausgeschöpft ist.

Da diese sehr weitreichenden Fähigkeiten selten in einer Person vereint sind, macht es in Unternehmen mit entsprechender Größe Sinn, ein Kundenmanagement-Team

je Ziel- und Kundengruppe aufzubauen, welches diese Fähigkeiten zusammenführt.

Fazit: Es braucht in einem Unternehmen neue Fähigkeiten und Denkweisen: Die „eierlegenden Wollmilchsäue“, die durch ihr Generalistentum überall da, wo es den Kunden betrifft, mitreden, Kundenorientierung verteidigen, und die Funktionsbereiche in Einklang bringen bzw. koordinieren. Also weg von der egozentrischen Funktions- und Kanal-Denke.

Man muss als Kundenmanager nicht mehr an alle Ziel- und Kundengruppen denken, sondern nur noch an „seine“.

Der CRM-Tech-Spezialisten haben folgende Aufgaben und Eigenschaften:

Sie sind z. T. „Halbgötter in Weiß“ oder die eierlegenden Wollmilchsäue. Diese Personen haben Kenntnisse aus den Bereichen Analyse, Marketing/Vertrieb, Kommunikation, Prozesse, Strategie ... und sie sind charakterlich extrem stark. Sie müssen auf allen Ebenen sowohl fachlich als auch strategisch kommunizieren können. Sie sind die Spinne im Netz. Ich nenne sie gerne die „Dolmetscher zwischen den Fronten“.

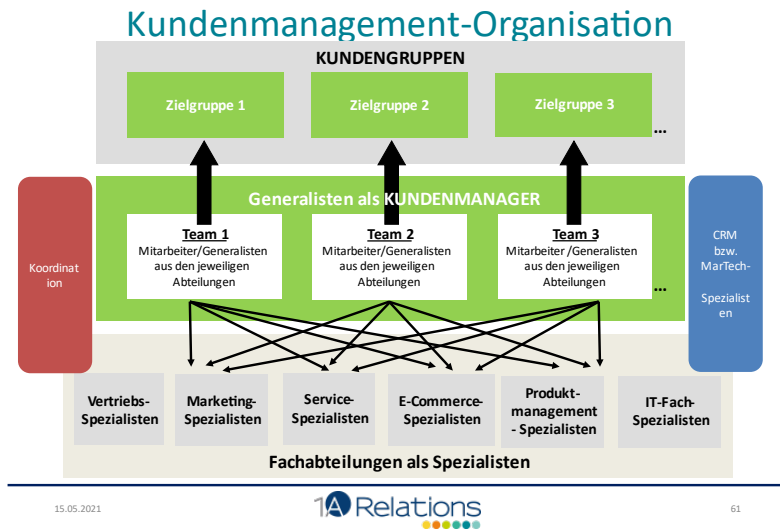


Bild 9: Einordnung CRM-Spezialisten und Koordinationsabteilung

CRM (k)ein Fall für die HR-Abteilung?

Es braucht zur veränderten Organisationsform in jedem Fall neue Positionen, neue Rollen und meist auch eine zusätzliche Befähigung. Das ist natürlich eine größere Herausforderung für die Organisationsentwicklung, bei der die HR-Abteilung unbedingt aktiv mitspielen muss.

These 11: Die Personal-(HR)-Abteilung spielt beim Veränderungsprozess „hin zur Kundenorientierung“ eine wichtige Rolle. Aktuell spielt sie im Rahmen des CRM praktisch keine Rolle!

Das Management von Kundenbeziehungen, geleitet durch kundenorientiertes Leadership, verlangt neben dem Fokus auf den Kunden zusätzlich den Fokus auf die Mitarbeiter.

These 12: Mitarbeiterbindung ist Kundenbindung!

Die Vision und die Ziele geben die Richtung vor. Dann sind die Mitarbeiter selbst in der Lage, das perfekte Boot zu bauen und die Ziele zu erreichen, welche es braucht, um den Kunden zufrieden zu stellen.

Somit ist Loslassen und Verantwortung für die Arbeit am Kunden auf die Mitarbeiter zu übertragen ein ganz wichtiger Teil von Leadership Management.

These 13: Dem Ziel eines kundenorientierten Unternehmens kommt man nur näher, wenn die Mitarbeiter mehr Verantwortung übertragen bekommen!

Jetzt fehlt nur noch das i-Tüpfelchen: Neue Ziele, neue Führung, neue Kultur innerhalb einer Vision

"Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen. Sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer."

Antoine St. Exupéry

Nicht umsonst, sind diejenigen Unternehmen überdurchschnittlich erfolgreich, deren Mitarbeiter die Ziele kennen und die Vision verinnerlicht haben.

These 14: Wer CRM ernst nimmt, verändert die Führung zu kundenorientiertem Leadership Management!

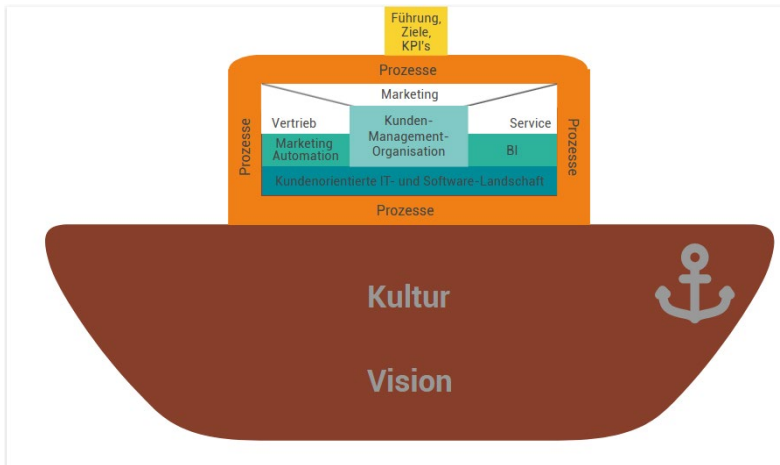


Bild 10: Das strategisch aufgestellte Relationship-Management

Wer sein Unternehmen kundenorientiert führen will, hat andere Ziele – das sind nachhaltigere Ziele. Je länger der Kunde innerhalb einer stabilen Beziehung verbleibt, umso besser. Produkt-, Bereichs- bzw. Spartendeckungsbeitrag rücken in den Hintergrund. Kriterium wie Kundenwert bzw. Kundendeckungsbeitrag stehen im Vordergrund.

Mit den aus dem Versandhandel der 1960er Jahren bekannten RFMR-Kriterien und einer Handvoll weiterer, neuer Kennzahlen (wie Haltbarkeit, Customer

Value/Kundenwert, Kosten pro Neukunden, ROI pro Neukunden), wird das Unternehmen perfekt durch die manchmal stürmische See gesteuert.

These 15: Kundenorientierung bedeutet, neue Kennzahlen (z. B. RFMR; Haltbarkeit, Kundendeckungsbeitrag, ROI pro Neukunden) zur Steuerung einzuführen!

Kapitel 8 - Fazit/Empfehlung

Wann ist CRM am erfolgreichsten?

Immer dann, wenn

- das Unternehmen nicht nach Marketing, Vertrieb und Service trennt, sondern sich organisatorisch nach Ziel- und Kundengruppen ausrichtet
- es wenige bis keine Schnittstellen oder Blockaden zwischen den Abteilungen gibt (keine Silos)
- keiner, der am Prozess beteiligt ist, einfach aus Macht die Handbremse zieht oder egoistisch vorprescht
- die Führungskräfte Vorbild-Funktion übernehmen
- bei technologischen Entwicklungen immer der Kundennutzen im Fokus steht
- der Schwerpunkt auf Kundenbindung (Loyalitätsschwungrad) und weniger auf Neukundengewinnung ausgelegt ist

- die sechs Kernelemente auf hohem Niveau sowie das Prinzip des Loyalitätsschwungrads im Unternehmen verankert sind

Am Beispiel Amazon

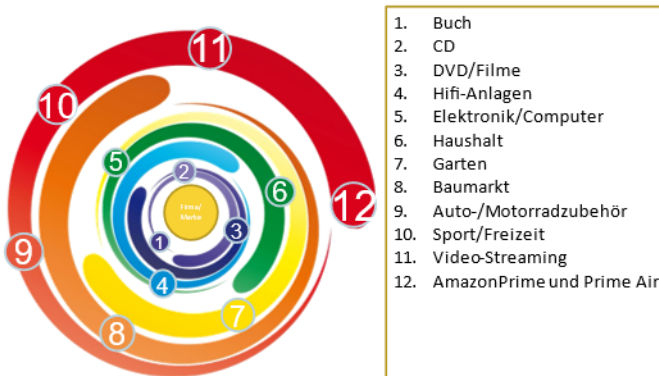


Bild 11: Das Loyalitätsschwungrad

- diese Meinung ausgerottet ist: „Mit der Anschaffung einer CRM-Software ist das Unternehmen kundenorientiert. Viele Tools helfen viel“
- eine Software nicht im Vordergrund der CRM-Aktivitäten steht, sondern die Strategie, die operativen Maßnahmen sowie die Kultur perfekt unterstützt!
- Kunden und Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen von a) CRM-Vision, -Ziele und -Strategie, b) kundenorientierten Prozesse und Organisation, c) passenden IT- und Software-Landschaft, d) perfekter Adress- und Datenqualität, e) effektives

Kontaktpunkt-Management sowie f) Planung, Controlling und Analyse nach Kundengruppen.



Bild 12: 6 Erfolgskriterien für strategisches CRM

These 16: Unternehmen brauchen somit eine prozessuale, kulturelle, kollaborative, technische und organisatorische Neuaufstellung!

Die Kernfrage der Geschäftsführung lautet somit:

Wie transformieren wir nun das Unternehmen von der „funktionalen Organisation“ in eine „Kundenmanagement-Organisation“?

9. Epilog

Noch ein Recap aus vielen vergangenen Gesprächen

Auf der MarTech-Conference 2017 stellte Dun&Bradstreet eine Idee vor, wie man die Silodenke vermeiden kann. Der damalige Ansatz war [die Einführung von Tiger-Teams](#)⁹.

Einen anderen Ansatz verfolgt Balluff in Stuttgart. Die Firma verpflanzte einen IT-Mitarbeiter in die Vertriebs-Abteilung.

Beides sind erste Ideen zu Optimierung. Aber keine mutige und konsequente Lösung.

Ich habe mittlerweile mit vielen Geschäftsführern über diese Kundenmanagement-Idee gesprochen. Alle fanden diese Idee einer Kundenmanagement-Organisation faszinierend.

Am Ende des Gesprächs knickten sie jedoch fast immer. Viele wagten diesen mutigen Schritt bis heute nicht. Ein oft gehörtes Zitat: „Herr Blum, sie haben recht, aber das wird doch blutig.“

Meine Antwort: „Yes, but the Future is/looks bright!“ und “Wollen Sie, trotz besserem Wissen, lieber so wie bisher weitermachen?”

10. Sonstiges, Anmerkung, Rechtehinweise, Kontaktdaten

Vita GB und Kurz-Info zu 1A und CRM-TECH.WORLD



Georg Blum ist CEO der 1A Relations GmbH. Blum und sein 12-köpfiges Team beraten mittelständische Firmen bei a) der kundenwertorientierten Organisationsentwicklung, b) der Customer Journey- bzw. internen Prozess-Gestaltung und c) der Konzeption/Auswahl passender Software-Lösungen mit optimaler

User Experience. Sein Team und er begleiten die Anwender auch bei der Einführung und übernehmen auf Wunsch das komplette Projektmanagement. Für die Phase nach der Einführung existieren Schulungs- und Trainingskonzepte, die die Software-Nutzung zum Erfolg führen.

Seit Mai 2018 betreibt die 1A Relations das Fachportal www.CRM-TECH.WORLD ¹⁰ In diesem Portal finden Leser spannende News zu Software aus der Technology Landscape, zu Customer Experience, zu User Experience sowie zu dem wichtigen Thema Leadership Management.

Blum war von 2004 bis Ende 2019 Vorsitzender des Kompetenzzentrums CRM im DDV e.V. Er ist Dozent an drei verschiedenen Hochschulen. Von 1990 bis 2002 war er in führenden bzw. geschäftsführenden Positionen bei Yves Rocher AG, WEKA Media und Breuninger.

www.1A-Relations.com¹¹, www.CRM-TECH.World¹²

CRM-TECH.WORLD hält Sie immer auf dem neuesten Stand zu den Themen **Software-Anwendung, -Einführung und -Auswahl, User Experience, Leadership Management, Daten- und Adressqualität sowie Projektmanagement.**

Ob Fachbeiträge, Best-Practice-Beispiele, Experten-Tipps oder Checklisten – sämtliche Informationen werden auf CRM-TECH.WORLD laufend aktualisiert und ergänzt.

Georg Blum fungiert mit seiner fachlichen Expertise als Herausgeber. Hinter ihm steht ein Autorenteam von festen und freien Mitarbeitern der **herstellerneutralen Unternehmens- und Technologie-Beratung 1A Relations GmbH**. Das Team unterstützt Sie auch beratend zu den oben genannten Themen der kundenorientierten Unternehmensentwicklung, Digitalisierung, eCommerce und Prozessoptimierung.

Die 1A Relations ist Partner der [Digital Excellence Group](#), einem Netzwerk von Digitalisierungsexperten.

Der außergewöhnliche **USP der 1A Relations GmbH**: Die Philosophie besteht nicht nur aus der klassischen „**Kopf-lastigen**“ **Beratung (technisch-prozessorientiert)**. Sie wird perfekt ergänzt um die emotionalen „**Bauch-lastigen**“ (**kommunikativ-menschlichen**) Aspekte! Diese Synergie sichert eine maximale User-Akzeptanz und bestmögliche Nutzung der Software.

Das **1A Relations-Team** besteht aus 12 Mitarbeitern und unseren Auszubildenden. Unsere Berater verfügen über langjähriger **Software- und Technologie-Expertise**. Geballte **CRM-Kompetenz** also.

Geschäftsführer ist **Georg Blum¹³**. Er war bis 2019 für 15 Jahre Vorstandsmitglied im Deutschen Dialogmarketing Verband e.V., Vorsitzender des Councils CRM. Er ist Dozent an drei Hochschulen.

Hier finden Sie die **Kundenliste¹⁴** der 1A Relations GmbH

Hier finden Sie **Referenz-Cases¹⁵** der 1A Relations GmbH

©1A Relations GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutzgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der 1A Relations GmbH. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung, und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt, werden dürfen. Die Berechtigung zu Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Die Firma, der Autor und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder die Firma noch der Autor oder die Herausgeber übernehmen ausdrücklich und implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Die Firma bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Kerstin Giebel

Design und Layout: Patricia Milite

Die Anschrift der Gesellschaft: 1A Relations GmbH, Waiblinger Str. 22, 71404 Korb, Germany

Alle Links zum Buch finden Sie hier:

1)



<https://martechconf.com/>

2)



<https://chiefmartec.com/about/>

3)



<https://chiefmartec.com/about/>

4)



<https://www.crm-tech.world/weekly-news/weltweite-markt-fuer-cloud-und-saas-anwendungen-blissfully-studie/>

5)



<https://www.crm-tech.world/weekly-news/tragen-sie-auch-noch-regelmaessig-ihre-daten-von-links-nach-rechts-von-tool-zu-tool/>

6)



<https://www.crm-tech.world/weekly-news/frust-bei-den-verkaeufern-66-putzen-lieber-ih-r-bad/>

7)



<https://www.crm-tech.world/weekly-news/wie-ist-der-zustand-der-crm-aktivitaeten-2020-eine-studie-der-muuuh-group-u-a/>

8)



<https://www.crm-tech.world/software-anwendung/>

9)



<https://chiefmartec.com/2017/08/martech-fit-dun-bradstreets-marketing-org/>

10)



<http://www.crm-tech.world/>

11)



<http://www.1a-relations.com/>

12)



<https://www.digital-excellence-group.com/>

13)



<https://www.crm-tech.world/author/georg-blum/>

14)



<https://www.1a-relations.com/#referenzen>

15)



<https://www.1a-relations.com/referenzen-2/>

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Unternehmen, die nach Funktionen aufgestellt sind, werden „per se“ niemals kundenorientiert sein! Warum?

Ganz einfach. Solange die Funktionen wie Silos im Unternehmen reibungslose bzw. nahtlose Prozesse erlauben, funktioniert das nicht. Das kann auch nicht funktionieren, weil jede Funktion ihre eigenen Ziele hat. Solange diese Ziele nicht homogenisiert sind, ist Kollaboration im Sinne des Kunden sowieso beinahe unmöglich. Ständig spürt man die Handbremse im Unternehmen. Mitarbeiter sind frustriert. Wünschen sich Änderungen. Ergo: Es ist Zeit für einen Paradigmenwechsel – Das CRM-Manifesto

Vita GB und Kurz-Info zu 1A und CRM-TECH.WORLD



Georg Blum ist CEO der 1A Relations GmbH. Blum und sein 12-köpfiges Team beraten mittelständische Firmen bei a) der Kundenwert-orientierten Organisationsentwicklung, b) der Customer Journey- bzw. internen Prozess-Gestaltung und c) der Konzeption/Auswahl passender Software-Lösungen mit optimaler User Experience.

Sein Team und er begleiten die Anwender auch bei der Einführung und übernehmen auf Wunsch das komplette Projektmanagement. Für die Phase nach der Einführung existieren Schulungs- und Trainingskonzepte, die die Software-Nutzung zum Erfolg führen.

Für weitere Fragen:

080 330 4430

